



Ostajien perehdyttämisen kehittäminen

Niklas Pettersson

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ostajien perehdyttämisen kehittäminen

Niklas Pettersson
Liiketalous
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2020

Niklas Birger Pettersson**Ostajien perehdyttämisen kehittäminen**

Vuosi

2020

Sivumäärä

28

Opinnäytetyössä on kehitetty ostajien perehdytystä. Kohdeyrityksessä ei ole ollut aikaisemmin käytössä selkeää systemaattista perehdytystä, eikä myöskään virallista dokumenttia ostotehtävistä. Toimeksiantaja ei ole vaitiolovelvollisuuksista johtuen kerrottu tässä dokumentissa. Opinnäytetyössä on kerrottu kehitystyön eri vaiheet ja lopputulos, mutta vaitiolovelvollisuuksista johtuen valmiita dokumentteja ei ole jaettu opinnäytetyössä. Kehitystyöstä hyötyy kohdeyritys sekä henkilöt jotka ovat kiinnostuneita ostamisesta tai ostajien perehdyttämisen kehittamisestä.

Työn tuloksena luotiin kirjallisia dokumentteja ja video-ohjeistuksia. Dokumentit sisältävät ohjeita systemaattisesta perehdyttämisestä ja niissä kuvataan ostajan työtehtäviä.

Ostotehtävissä työskentelevän on tärkeä ymmärtää kaupankäynnin kokonaisuus. Jotta kannattavia päätöksiä pystyy tekemään, on ostajan tunnistettava eri päätösten vaikutukset toimitusketjussa. Ohjeistusten laadinta on haastavaa, koska tilanteet ovat hyvin erilaisia. Ostorutiineihin on kuitenkin mahdollista luoda selkeä suunnitelma perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Nykymaailmassa on mahdollista luoda normaalien kirjallisten ohjeiden ohelle myös videoita ohjeista. Ihmiset oppivat eri tavalla ja monet saattavat kokea hyväksi vaihtoehdoksi normaalien kirjallisten ohjeiden ohelle videot. Digitalisaation myötä on mahdollista perehdyttää ihmisiä myös sähköisten puheohjelmien kautta. Perehdyttäminen etänä on normaalia kasvokkain perehdyttämistä haasteellisempaa mutta mahdollista.

Perehdyttämisessä työntekijät kokevat suurimmiksi ongelmiksi systemaattisuuden, ajankäytön ja materiaalin puutteen. Ostajat on kuitenkin mahdollista kouluttaa esimerkiksi video-opetusmateriaalin avulla.

Asiasanat: osto, hankinta, perehdyttäminen, perehdytys-suunnitelma

Niklas Birger Pettersson

Developing the orientation process for purchasers

Year 2020

Pages

28

The purpose of this thesis project was to develop the orientation for buyers within the target company. In the past, the target company has not had a clear systematic orientation process or official documentations for purchasing. Due to confidentiality obligations, the company is not disclosed in this report. This thesis describes the different stages of development project and the final result, but due to the obligations of confidentiality, the finished documents have not been distributed in this thesis. This development work benefits the target company and also individuals interested in purchasing or developing the orientation process for buyers.

Written documents and videos of the guidelines have been created in this development work. Documents have been created for systematic orientation and purchasers job tasks. The information base is based on previous research and information from the employees of the target company.

It is important for those working in purchasing to understand the nature of trading. It is important for the buyer to identify the impact of different decisions in the supply-chain in order to be able to make profitable decisions. It is impossible to orient the purchasers in how to proceed in every situation, because how to act in different situations is case-specific. It is possible to create guidelines for the daily buying routines and it is good for the orientation that there is a clear plan for all the different things that need to be reviewed. In today's world it is possible to create video versions of the instructions in addition to the usual written instructions. People learn differently and video instruction may be considered by many as a good alternative to standard written instruction. With digitalization, it is also possible to introduce people through electronic speech programs, computer-based orientation is more of a challenge than normal face-to-face, but possible.

One of the biggest shortcomings people encounter when it comes to familiarization is systematicity, challenges of time management and material deficiencies. It is possible to create systematic orientation process for purchasers and video tutorials can be of great benefit in the orientation.

Keywords: purchasing, sourcing, introduction, introduction-plan

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Perehdytys ja työhönopastus	7
2.1	Aikaisempia tutkimuksia perehdyttämisestä	8
2.2	Aistikanavat	9
2.3	Kulttuurierot	10
3	Ostotoiminta	11
3.1	Varastonohjaus	13
3.2	Kaupankäynti	14
3.3	Ennustaminen	16
3.4	Kuljetusyhtiö ja rahditusperusteet	16
3.5	Ongelmaselvitys	18
3.6	Tuotanto ja loppuasiakas	19
3.7	Laskut	20
3.8	Tiimityöskentely.....	21
4	Perehdyttämisen kehittäminen.....	21
5	Lopputulos.....	22
	Lähteet	26
	Kuviot	29

1 Johdanto

Opinnäytetyössä kehitetään ostajien perehdyttämistä suuressa teollisuusalan yrityksessä. Yrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi siihen viitataan tekstissä ”eräs teollisuusalan yritys”. Työssä on luotu erilaisia perehdytysohjeita parantaakseen uuden henkilön perehdyttämistä. Opinnäytetyössä on keskitytty miettimään perehdyttämistä eri näkökulmista, kaikki perehdyttämisen menetelmät eivät sovi kaikille. Nykymaailmassa digitalisaatio on tullut jäädäkseen ja tämä asia on otettu myös huomioon luodessa uusia perehdyttämistä tukevia ohjeita.

Työturvallisuuskeskus ylläpitää ohjeistusta, jossa on määritelty säädökset liittyen työntekijän perehdyttämiseen. Työnantaja on velvoitettu tarjoamaan työntekijöille riittävän perehdytyksen. Hyvä perehdytys on myös hyvä ennakkoiva turvallisuustoimi. (Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. 2020) Kohdeyrityksessä turvallisuus on avainasemassa.

Kohdeyrityksellä oli organisaatiomuutoksia käynnissä. Perehdyttämiselle ja työhönopastukselle ei ollut aikaisemmin luotu selkeitä ohjeistuksia. Tarve perehdyttämisen kehittämiseksi on noussut työelämästä. Ohjeistuksia varten taustatietona on käytetty aikaisempien työntekijöiden osaamista. Perehdyttämistä on kehitetty yhdessä yrityksen muiden yksiköiden kanssa. Ohjeistuksista on koitettu tehdä mahdollisimman samankaltaisia yrityksen muiden yksiköiden kanssa. Kohdeyritys on kansainvälinen, joten kaikki ohjeistukset ovat tehty englanniksi.

Ostajien perehdytystä kehittäessä on pyritty löytämään kaikki eri osa-alueet, jotka ovat tärkeitä ymmärtää ostamisen kannalta. Kehitystyötä tehdessä on käytetty myös taustatietona aikaisempia tutkimuksia, joita on tehty perehdyttämiseen liittyen. Ostotoiminta vaatii laajan ymmärryksen kaupankäynnin eri osa-alueista, nämä kaikki eri osa-alueet on pyritty ottamaan huomioon kehitystyössä. On todettava, että hankinta tehtäviin ei ole mahdollista luoda ohjeistusta, miten toimia kaikissa eri tilanteissa, koska asiat ovat hyvin tapauskohtaisia.

Kohdeyritykselle on luotu mahdollisimman selkeä ohjeistus ostamisen perus rutiineihin, eli asioihin, jotka tehdään aina samalla tavalla ja mitkä kuuluvat joka päiväiseen työhön. Ongelmaratkaisutilanteet ovat suuri osa ostajan työtä, mutta näihin tilanteisiin ei pystytä luomaan ohjeistusta. Aikaisemman työkokemuksen ja koulutusten myötä oppii, miten toimia erilaisissa ongelmaratkaisu tilanteissa. Tärkeänä asiana nousee tiimityöskentely, mikäli ihminen ei tiedä miten toimia, jossain tietyssä tilanteessa, Hänellä täytyisi olla mahdollisuus kysyä asiasta joltakin. Haasteena kansainvälisessä yrityksessä nousee esiin eri kulttuurierot. Länsimaissa tiimityöskentely kollegoiden kanssa on erilaista, kun itämaissa. Mikäli henkilö kysyy lähimmältä työkaverilta, miten jokin asia tehdään, saattaa se itämaisessa kulttuurissa näyttäytyä ikävänä.

2 Perehdytys ja työhönopastus

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla välitetään tarvittava tieto työntekijöille liittyen työpaikan tapoihin ja hänen työtehtäviinsä. Kaikki uudet työntekijät on perehdytettävä ja myös henkilöt, jotka siirtyvät yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin. Kaikille työntekijöille ja myös yrityksen johdon tehtävissä työskenteleville on annettava perehdytys. Kokeenempien työntekijöiden perehdytys jälkeenpäin hoidetaan yleensä erilaisilla koulutuksilla. (Lahtinen 2011)

Työturvallisuuslakiin on kirjattu työnantajan olevan vastuussa uuden työntekijän kouluttamiseen. Työntekijälle, jonka tehtäväkuva muuttuu, on myös annettava perehdytys uusiin työtehtäviin. Esimies on henkilö, joka on pääsääntöisesti vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä. Esimiehen ei tarvitse itse hoitaa perehdytystä vaan hän voi antaa tehtävän suoritettavaksi työnopastajalle, henkilölle, jolla on riittävä koulutus ja ammattitaito liittyen työtehtäviin ja työpaikkaan. Työnopastaja voi suorittaa työnopastuksen työtehtäviin ja perehdytyksen työpaikan tapoihin, ihmisiin. Vastuu liittyen riittävään opastukseen ja perehdyttämiseen säilyy työnantajan johdolla, vaikka toinen henkilö tämän suorittaa. (Vastuu perehdyttämisestä. 2013)

14 §

Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä **perehdytetään** riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Kuvio 1: Lakipykälä perehdytyksestä §14. Työturvallisuuslaki 2020.

Hyvä perehdyttämisen tärkeys korostuu niissä tilanteissa missä perehdytettävä on nuori henkilö tai henkilö, joka ei ole aikaisemmin työskennellyt vastaavissa työtehtävissä tai jolla ei ole paljon työelämän kokemusta. Tärkeitä asioita, joita on otettava huomioon perehdyttäessä työntekijöitä on luoda perehdytyksestä suunnitelmallista ja tarjota henkilölle opastus työpaikan toimintaan, ihmisiin, työtehtäviin sekä tavoitteisiin. (Muista nämä asiat kun perehdytät nuorta. 2020) On tärkeä kertoa jakaa ihmisille tieto liittyen yrityksen käytäntöihin koska yrityskulttuurit saattavat vaihdella hyvinkin paljon. Kohdeyrityksessä työturvallisuus on avainasemassa ja yrityksen yksi tärkeimpiä tavoitteita on pyrkiä kehittämään toimintoja siihen suuntaan, että jokaisella henkilöllä on turvallista työskennellä ja palata kotiin ilman työtapaturmia työpäivän jälkeen. Turvallisuus on mielestäni asia, joka olisi syytä huomioida paremmin kaikissa yrityksissä jo perehdytys vaiheessa. Mielestäni kaikki mahdolliset työtapaturmat pitäisi kaikin mahdollisin keinoin saada vältettyä työelämässä, raha ja aika ei saisi olla esteenä, jos kyseessä on ihmisten työturvallisuus.

Lakiin on kirjattu selkeästi työnantajan olevan vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä viitaten kuvioon 1. Kuitenkin työntekijöiden perehdyttämisessä olisi paljon kehittämisen varaa monessa yrityksessä. Olen nähnyt monessa aikaisemmassa työpaikassa perehdyttämiseen liittyviä puutteita. Yksi hyvä keino kehittää yrityksen toimintoja on panostaa hyvään työhönopastukseen ja perehdyttämiseen. Ihminen, jolle tarjotaan mahdollisimman paljon tietoa työtehtävistä ja erilaisia keinoja suoritua parhaansa mukaan erilaisista työtehtävistä, työskentelee varmasti tehokkaammin, kun henkilö, jolle annetaan puutteellinen perehdytys.

2.1 Aikaisempia tutkimuksia perehdyttämisestä

Tampereen yliopistossa on tehty tutkimus 131 työntekijälle liittyen perehdyttämiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin miten perehdytys vaikuttaa työntekijöihin ja organisaatioon. Tutkimus aineistona käytettiin haastatteluista ja kyselylomakkeista saatuja tietoja. Tulosten perusteella suurimpina haasteina perehdytyksessä ihmiset ovat kokeneet kiireen, riittämätön sosiaalinen tuki, organisaation arvojen ja vision sisäistäminen. (Tossavainen. 2006)

Vaasan ammattikorkeakoulussa on tehty tutkimus liittyen asioihin, mitä tarvitaan onnistuneeseen perehdyttämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia haasteita koetaan perehdyttämiseen liittyen ja miten näitä asioita olisi mahdollista ratkaista. Tutkimus on toteutettu haastatteluina. Tuloksena oli noussut esille haasteina ajan riittämättömyys ja suunnitelman ja materiaalin puuttuminen. Tutkimuksesta nousi esiin eräs tärkeä asia, perehdytettävän kanssa ei pitäisi käydä paljon asioita kerralla läpi. Tutkimuksessa selvisi, että perehdytys sujuisi paremmin, jos perehdytykseen olisi apuna materiaalia eikä asioita tarvitsisi muistaa ulkoa. (Tapola 2019)

Vaasan yliopistossa on tutkittu perehdyttämisen vaikutusta yksilön näkökulmasta. Tutkimuksessa oli haastateltu seitsemää eri henkilöä. Henkilöt olivat kokeneet perehdyttämisen hyvänä, mutta haasteina oli noussut esille suunnitelmallisuus ja selkeys. (Nummela. 2010)

Satakunnan osuuskauppa on selvittänyt nuorilta mitä asioita he toivovat työltä. Tärkeimpänä asiana nuoret olivat kokeneet rahan. Kyselyssä oli myös selvinnyt, että nuoret toivovat hyvää perehdytystä. On tehty tutkimus vuonna 2014 T-median toimesta, 70% nuorista kertoo työkokemuksista kavereilleen. Mikäli työpaikalla on ollut huono perehdytys niin se suurella todennäköisyydellä kerrotaan kavereiden kesken eteenpäin ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen, jos esimerkiksi työntekijä kokenut perehdytyksen puutteellisenä. (Ikävalko 2019)

Aikaisemmista tutkimuksista päätellen suurimpina haasteina perehdytyksessä on noussut suunnitelmallisuuden puute, puutteellinen materiaali ja ajankäyttöön liittyvät haasteet. Ostajan perehdytystä kehittäessä on mietitty, miten on mahdollista ottaa huomioon nämä kolme osaluuetta kehitystyössä.

2.2 Aistikanavat

Ihmiset oppivat asioita eri tavalla. Ihminen prosessoi tietoansa erilaisten aistikanavien kautta. Ihmisten keinot oppia parhaiten asioita on mahdollista jakaa kolmeen eri ryhmään. On henkilöitä, jotka oppivat parhaiten lukemalla ja näkemällä toiset oppivat kuulemalla ja kolmas ryhmä itse tekemällä. Ihmisillä on yleensä yksi vahvuusalueensa, jonka kautta oppivat parhaiten, ihminen oppii myös muilla keinoilla mutta ei luultavasti yhtä tehokkaasti, kun vahvuusalueellaan. On olemassa visuaalisia, auditiivisia, kinesteettisiä sekä taktiilisia oppijoita. Visuaalinen ihminen oppii parhaiten esimerkiksi lukemalla tekstejä, katsomalla kuvia ja tekemällä erilaisia ”mind-mappeja”. Auditiiviselle henkilölle suosii asioiden kuulemista, hänelle yksi hyvä oppimiskeino on kuunnella tarkasti mitä hänelle kerrotaan. Kinesteettinen oppija oppii parhaiten tekemällä itse, tämän ryhmän asioiden sisäistämiseen vaikuttaa paljon kuinka kiinnostunut hän on aiheesta. Taktiiliselle sopii parhaiten asioiden kirjoittaminen ylös, hän käyttää käsiänsä hyödyksi oppiessa. (Oppimistyylin ulottuvuuksia. 2020)

Ihmiset oppivat asioita eri tavoilla ja tämä on mielestäni tärkeä tiedostaa perehdyttämisessä. Työntekijöille on annettava mahdollisuus käyttää hyödyksi vahvuusalueitaan. Olen monesti miettinyt miten jotkin ihmiset oppivat todella nopeasti lukemalla, he ovat selvästi visuaalisia ihmisiä. Itse minä koen kuuluvani vahvasti kinesteettiseen ja auditiiviseen ryhmään. Minä voin lukea kirjan todella monta kertaa läpi ja silti minulla on todella vaikea sisäistää lukemaani. Itse koen oppivani parhaiten erilaisten videoiden ja tekemisen kautta. Kehitystyössä on otettu huomioon, miten ihmiset oppivat eri tavalla. Perinteisen tekemisen tai kirjoittamisen ohelle on luotu erilaisia videoita.

Yksi selkeä asia, joka nousee esille perehdytys haasteissa, on aika. Videoiden yksi suuri etu on, että ne myös säästävät aikaa. Esimerkiksi verrattuna luennon kuuntelemiseen, videon välityksellä on mahdollista kuunnella saman asian jopa kolme kertaa nopeammin. Videoiden etu on, että näitä videoita on myös mahdollista katsoa itsenäisesti, asioihin on mahdollista myös palata jälkeenpäin. (Paloheimo. 2019) On myös mahdollista tehdä konkreettisesti samalla kun katsoo ohjeita videoilta. Mielestäni videot sopivat hyvin auditiivisille ja myös kinesteettisille ihmisille.

2.3 Kulttuurierot

Kulttuurierot ovat erilaisia tapoja ja tottumuksia toimia. Itämaalaisten ja länsimaalaisten tapojen välillä on suuriakin eroja. Monessa itämaalaisessa kulttuurissa on esimerkiksi aivan normaalia tulla hieman myöhemmin töihin, eli työaika on enemmänkin ohjeistava. Länsimaalaisissa yrityksissä työ alkaa sovittuna aikana ja työ aloitetaan sovittuna aikana. Länsimaissa otetaan hyvin vastuuta työasioista ja pystytään tekemään itsenäisesti päätöksiä, Itämaissa sen sijaan ei haluta itse ottaa vastuuta työtehtävistä vaan tukeudutaan esimerkiksi sukulaisten tai kavereiden apuun. (Kulttuurierojen esiintulo työpaikoilla. 2020)

Kansainvälisessä yrityksessä perehdyttäessä on tärkeä ottaa huomioon kulttuurierot. Työntekijöillä eri maissa saattaa olla hyvinkin erilainen työpaikka kulttuuri ja tavat yleensäkin. Asiat, jotka saattavat tuntua itseltä itsestäänselvyyksiltä saattavat toisessa kulttuurissa olla hyvinkin outoja. Eri maista tulevia työntekijöitä perehdyttäessä on hyvä koittaa jakaa heille tietoa uuden yrityksen maakohtaisesta kulttuurista. Tutkimusten mukaan monikulttuurisuudesta voi olla hyötyä yrityksissä. Ihmiset eri kulttuureista saattavat tuoda uusia ajatuksia erilaisia näkökulmia asioihin. (Lahtinen. s. 8. 2011)

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä oli käynnissä ostamisen ulkoistaminen Intiaan. Perehdytystä kehittäessä oli tilanteeseen nähden tärkeä huomioida intian kulttuuri ja tavat toimia.

Lounastaukoihin ja kahvitaukoihin liittyy suuri ero intialaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa. Suomessa on käytössä kolmenkymmenen minuutin lounastauko ja lakisääteisiä lyhkäisiä kahvitaukoja. Intialaisessa kulttuurissa ruokailuun on varattu noin tunnin pituiset yhteiset ruokailuhetket ja pitkiä tee/kahvitaukoja joissa yhdessä kokoonnutaan työpaikan sisälle tai ulkotiloihin. Länsimaissa pyritään paljon pitämään työ ja vapaa-aika erikseen ja itämaissa sen sijaan helposti tutustutaan työpaikan sisällä työntekijöihin ja tehdään erilaisia palveluksia toisten eteen. Yksi suurimpia eroja intialaisen ja suomalaisen työkulttuurin välillä on hierarkia. Suomessa meillä on mahdollista hyvin nuorena edetä vastuullisiin työtehtäviin oikealla ammattitaidolla. Länsimaissa johtajat ja työntekijät eivät koita erottua muista olemalla toisia korkeammassa asemassa, länsimaissa työskennellään yhdessä ja on täysin normaalia lounastaa yhdessä johtajiensa kanssa. Intiassa hierarkia on tärkeässä asemassa niin vapaalla kun työelä-

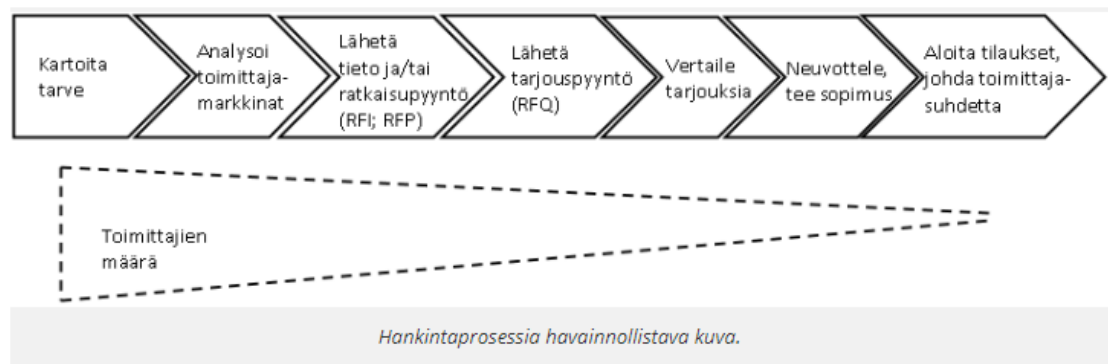
mässä. Vanhempia ja kokeneempia työntekijöitä arvostetaan ja katsotaan niin sanotusti hie-
man ylöspäin. Intiassa työntekijät ja johtajat eivät yleensä esimerkiksi lounasta yhdessä. (5
Differences Between Indian Work Culture and Western Work Culture.)

Työelämässä olen itse paljon kokenut intialaisten ja suomalaisten kulttuurillisia eroja. Intia-
laiset tekevät hyvin täsmällisesti työnsä ja haluavat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla
tehtävistään. Mutta intialaisilla ei ole samanlaista oma aloitteista otetta työtehtäviin, kun
meillä Suomessa. Intialaiset eivät halua itse ottaa vastuuta omista tehtävistään vaan mie-
luummin varmistavat pienemminkin asian joltakin korkeammassa asemassa olevalta. Intialai-
silla on vaikea varmistaa samoja töitä tekeviltä kollegoilta asioita. Tähän luultavasti liittyy
asia, että pelkäävät avoimesti osoittavansa, että eivät osaa jotain asiaa, tämä kun heidän
mielestään saattaa vaikuttaa heidän työssängsä etenemisen mahdollisuuksiin. Intialaisten mie-
lestä töissä eteneminen on tärkeä asia ja ihmisiä korkeammassa asemassa arvostetaan paljon.
intialaisten työkulttuuri myös poikkeaa paljon suomalaisesta työkulttuurista siinä mielessä,
että intialaiset saattavat siirtyä hyvinkin nopeasti uusiin työtehtäviin.

3 Ostotoiminta

Ostaja on henkilö, jonka vastuulla on hankkia oikea määrä tavaroita oikealle ajalle. Ostajan
työnkuvaan kuuluu esimerkiksi erilaiset hintavertailut, neuvottelut tavarantoimittajien
kanssa. Tehtävissä on tärkeä ymmärtää kaupankäynti kokonaisuudessaan, toimiala, tuotteet.
Ostajan tehtävissä on kyettävä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Työtehtävissä tarvitaan myös
laskentataitoja. (Ostaja. 2020)

Hankintaprosessi kuvassa (Kuvio 2) on kuvattu yksinkertaisuudessaan tuotteen tilaaminen. En-
sin selvitetään mikä tuote tarvitaan. Tämän jälkeen etsitään sopiva/sopivat toimittajat ja
heille lähetetään tarjouspyynnöt tuotteista. Saadut tarjoukset vertaillaan ja analysoidaan,
mitkä ovat parhaat mahdolliset tarjoukset. Neuvotteluja käydään osapuolten välillä, joissa
käydään muun muassa läpi tuotteisiin ja rahteihin liittyviä vastuita. Tämän jälkeen tehdään
tilaukset tuotteista. (Hankintaprosessi. 2020) Tämä vaihe on vain murto osa ostajan työstä.
Tämän vaiheen jälkeen ostaja muun muassa seuraa tilauksia ja selvittelee kaikkia mahdollisia
eteen tulevia ongelmia lähetyksiin ja materiaaleihin liittyen.



Kuvio 2: Hankintaprosessia havainnollistava kuva. Logistiikan maailma 2020.

Ostajien työtehtävät koostuvat monesti eri osa-alueesta. Mielestäni henkilöitä, jotka työskentelevät hankinta tehtävissä on mahdollista jakaa kahteen eri ryhmään, on olemassa numeroiden käsittelijöitä ja on olemassa ammattitaitoisia ostajia. Moni meistä on jossain vaiheessa elämäänsä käyttänyt jonkinlaista nettikauppaa. Yksinkertaisuudessaan valitaan tuotteet, joita halutaan hankkia ja lähetetään tilaus eteenpäin. Numeroiden käsittelijät ovat heitä, jotka tekevät tilaukset, sen enempää asiaa miettimättä. Ammattitaitoinen ostaja miettii kustannus tehokkaasti tilauksia ja vaikutuksia eri osa-alueisiin koko toimitusketjussa. Onnistuneilla hankinta toimilla on mahdollista vaikuttaa monella eri tavalla yrityksen lopulliseen tulokseen. Ammattitaitoisia ostajia perehdyttäessä suurimpina haasteina on se, miten heidät opetetaan ajattelemaan asioita kustannustehokkaasti. Perus työtehtäville, jotka toistuvat rutiininomaisesti on mahdollista luoda selkeitä ohjeistuksia, joihin perehdyttävällä on mahdollista palata myös jälkeenpäin. Mutta kysymys miten saadaan jaettua ajatus, että jokin tietty asia voidaan tehdä monella eri tavalla, riippuen täysin tilanteesta, mikä on kustannustehokkain tapa juuri tässä tapauksessa. Ajatusmaailmalle ei ole mahdollista luoda ohjeistusta. Ihminen oppii tekemään kannattavia päätöksiä työkokemuksen ja koulutuksen kautta

Hankinnan työtehtäviin kuuluvat tilausten tekeminen ja seuranta, kuljetustilausten tekeminen, tarjouskyselyt, materiaaleihin liittyvien ongelmien selvittäminen sekä laskujen käsittely. Nopeasti asiaa mietittynä tämä voi aluksi kuulostaa helpolta. Tehdään tilaus tavarantoimittajalle. Tämän jälkeen tilataan kuljetus ja seurataan että kuljetus saapuu perille. Lasku saapuu tilauksesta ja se maksetaan ajallaan. Kuitenkin työelämässä nämä asiat eivät ole näin yksiselitteisiä. Mitä tehdään siinä vaiheessa, jos tilaus ei mene perille asiakkaalle? Entä jos vahingossa on tilattu väärää materiaalia. Toimittaja saattaa myös lähettää väärän materiaalin tai laskuttaa materiaalista väärin. Entä tapauksissa, kun kuljetus ei saavu ajallaan? Entä jos tavarat ovat vaurioituneet matkalla asiakkaalle? On myös tilanteita, kun on haasteita löytää oikeita materiaaleja maailmalta, mikä yritys on se, joka pystyy auttamaan tässä tilanteessa? Nämä ovat vain todella pieni osa haasteista, joita hankinta tehtävissä kohdataan. Näitä erilai-

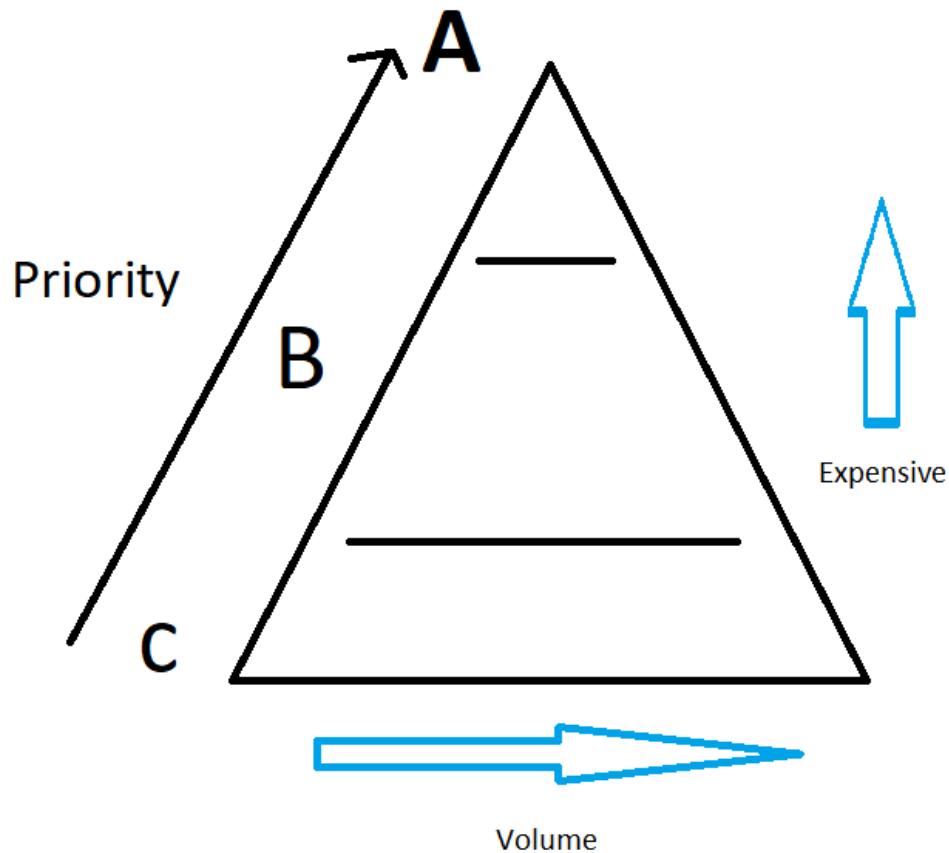
sia tilanteita on satoja, ellei jopa tuhansia. Koitan tässä siis tuoda esille asiaa, että on mahdollonta tehdä kaikkiin eri tilanteisiin kirjallista ohjetta. Yksi suuri haaste perehdytystä tukevia ohjeita luodessa on se, miten saadaan kommunikoitua onnistuneesti nämä lukuisat eri asiat perehdytettävälle.

3.1 Varastonohjaus

Varastonohjaus on varastoon sitoutuneen pääoman hallintaa. Varastonohjauksessa on kaksi tärkeää kokonaisuutta, varastonkierron ja varmuusvarastojen hallinta. Varastonkiertoa optimoidessa yksi hyvä perusperiaate on pyrkiä menetelmään, jossa tuotteet lähtevät saapumisjärjestyksessä. Tällaisella ”first-in-first-out” menetelmällä varmistetaan, että yksikään materiaali ei jää pitkäksi aikaa pölyttymään varastoon. (Varastonohjaus. 2020) Jos noudatetaan periaatetta missä tuotteet, jotka ovat ensimmäisenä saapuneet varastoon lähetetään ensimmäisenä ulos varastossa, on mahdollista välttyä monelta ongelmalta. Monessa tuotteessa on tietty käyttöaika ja takuu tämän mukaisesti. Tilanteessa, jossa vahingossa tuotteet jäävät pitkäksi aikaa varastoon lojumaan on riski, että tuotteiden takuu aika umpeutuu. Erityisen tärkeä on menetelmän käyttö elintarvike tuotteissa. Esimerkiksi hedelmät pysyvät vain tietyn ajan käyttökelpoisina. Tilanteessa, jossa suuri määrä elintarvikkeita jäisi pitkäksi aikaa varastoon on riski hävikin määrälle suuri.

Maailma muuttuu ja tämän myötä myös tehdään paljon tuotemuutoksia. Tuotemuutoksien yhteydessä on tärkeä pyrkiä tilanteeseen, jossa tuotteiden vanhoista versioista ei aiheudu suurta ylijäämää. Materiaalien poistaminen varastosta ilman myyntiä ei ole kustannustehokasta.

Tämän ABC-analyysin (kuvio 3) avulla kategorioidaan erilleen hyvin tärkeät tuotteet, tärkeät tuotteet ja vähemmän tärkeät tuotteet. Ostamisen kannalta ei ole kustannustehokasta panostaa hirveästi aikaa tuotteisiin, jotka ovat esimerkiksi todella halpoja ja joiden kierto on tasaista. ABC-analyysin avulla on mahdollista esimerkiksi kategorisoida todella tärkeät nimikkeet ja/tai kalliit nimikkeet eri ryhmään. Kalliita ja tärkeitä nimikkeiden seurantaan kannattaa panostaa enemmän, kun nimikkeisiin, joilla ei ole liiketoiminnan kannalta suurta merkitystä. Optimoimalla hyvin yrityksen A-nimikkeet ei myöskään ole tarvetta suunnata resursseja C-luokan nimikkeiden hallintaan. (Jaskari. 2016)



Kuvio 3: ABC-kolmio ostoihin. Pettersson 2020.

3.2 Kaupankäynti

Kaupankäynti voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Materiaalien ja palveluiden löytäminen, eli tuotteiden hankinta. Kaupankäyntiin kuuluu näiden löydettyjen materiaalien tai palveluiden ostaminen. Kolmantena ryhmänä on myynti, joka kauppaa tuotteita eteenpäin. (Hankinta. 2020)

Menestyvä tuote, oli se sitten materiaali tai palvelu on sellainen, joka on jollain tavalla mielenkiintoa herättävä ja/tai asiakas saa hyödyn tuotteesta. Tuotteet ovat yritysten tärkeimpiä keinoja erottua markkinoilla. Tuotteiden laatu ja hinta on yksi olennainen asia, joka vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen. Tuote, joka on harvinainen tai erottuu selvästi markkinoilla, on tuote johon asiakkaat varaavat enemmän aikaa ja rahaa. (Tuote. 2020)

Myyjän tehtävänä on löytää asiakkaalle ratkaisu hänen tarpeeseensa. Asiakkaat etsivät tarpeilensa materiaaleja tai palveluita. Myyjä pyrkii erottumaan muista kilpailijoista erilaisilla

keinoilla. Ihmisten päätöksiin pystyy todella pitkälle vaikuttamaan sosiaalisilla taidoilla. Vuorovaikutus on mahdollista jakaa kahteen eri ryhmään, on olemassa sanatonta ja sanallista viestintää. Kuunteleminen on tärkeimpiä asioita kaupankäynnissä, kuuntelemalla saadaan selville toisen osapuolen tarpeet ja mielipiteet. (Karppanen. 2017)

Ostotehtävissä on tärkeä pitää mielessä myyjän intressit kaupankäynnissä. Myyjä pyrkii vaikuttamaan ostajaan monella eri keinolla. Erilaisilla psykologisilla keinoilla myyjä koittaa saada ostajalle tuntemuksen hyvästä kaupasta. Myyjän pääasiallinen tehtävä on saada tuotteensa myytyä. Ostajalle saattaa jäädä myyntitilanteesta tuntemus parhaasta mahdollisesta kaupasta, tällaisessa tilanteessa myyjä on onnistunut tehtävässään. Kannattaa kuitenkin kilpailuttaa tarjoukset ja katsoa muita vaihtoehtoja, aina ensimmäinen vaihtoehto ei ole paras mahdollinen, vaikka myyjä olisi onnistunut saamaan tällaisen tuntemuksen aikaiseksi.

Kaupankäynnissä paras tilanne on, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä kauppaan, eli niin sanottu ”win-win situation”. Tällaisessa tilanteessa myyjä on saanut tuotteensa myytyä toivotulle henkilölle/ yritykselle sopivaan hintaan ja sen myötä hyvän tuoton yritykselleen. Ostaja on löytänyt tarpeellensa ratkaisun myös sopivaan hintaan. Eli yksinkertaisuudessaan molemmat osapuolet hyötyvät kaupasta. (what is a win-win situation? 2020)

Työskennellessä ostotehtävissä on tärkeä hahmottaa kaupankäynti kokonaisuutena. Ostajalla on mahdollista vaikuttaa kauppaan ja lopulta ostaja tekee päätöksen ostaako tuotteen tai palvelun. Ymmärtämällä myyjän intressit ja tuotteiden hinta/laatu/varmuus vaikutukset koko toimitusketjuun ja loppuasiakkaaseen, on mahdollista tehdä parempia valintoja. Ostaja pyrkii ostamaan mahdollisimman laadukkaita tuotteita sopivaan hintaan ja mieluiten myös itselleen sopivimpaan määrään. Myyjät koittavat kaupata tuotteet korkeimmalla mahdollisella hinnalla ja mahdollisen suurina määrinä. Kaupankäyntiin on mahdollista vaikuttaa monella psykologisella keinolla. Yhtenä esimerkkinä voisi käyttää neuvojen kysymistä, kummalta henkilöltä kysyisit mieluummin neuvoja, täysin tuntemattomalta henkilöltä, joka vaikuttaa ihmiseltä, joka ei tiedä asiasta vai henkilöltä, jonka tunnet paremmin ja tiedät hänen olevan ammattitaitoinen henkilö. Vanha sanonta kuuluu siten että metsä vastaa miten sinne huudetaan. Vanhaa sanontaa on mahdollista myös soveltaa kaupankäyntiin, miten kohteet toista osapuolta hän myös, kohtelee sinua. Sosiaaliset taidot ovat näin ollen tärkeä osa-alue kaupankäynnissä. Yksi suuri haaste monikulttuurisuudessa on kieli erot. On paljon helpompi käydä kauppaan liittyviä neuvotteluita henkilön kanssa, jota ymmärtää. Kaupankäynti on mahdollista myös esimerkiksi pelkän sähköposti viestinnän avulla. Sähköisesti käydyssä neuvottelussa on haasteena, että ei ole mahdollista samalla tavalla vaikuttamaan toisen osapuolen päätöksiin. Kuitenkin mielestäni tilanteessa, joissa vaihtoehtona on kaksi henkilöä, jotka eivät ymmärrä toisten puhetta tai asioiden käyminen läpi sähköisesti viestitellen. On parempi viestitellä ymmärrettävästi, kun se, että koittaisi väkisin käyttää esimerkiksi puhelinkeskustelua, joka ei näissä tapauksissa toimisi.

3.3 Ennustaminen

Ennustaminen tarkoittaa arvioidun menekin määrän ilmoittamista tietyllä aikavälillä. Tilanteissa, joissa tuotteiden tulevasta menekistä ei ole tietoa, joutuvat yritykset tilanteeseen, jossa joutuvat nostamaan varmuusvarastoja tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi. Tällaisessa tilanteessa yritykselle syntyy lisäkustannuksia tuotteiden varastoinnista. (Luomala, 2018)

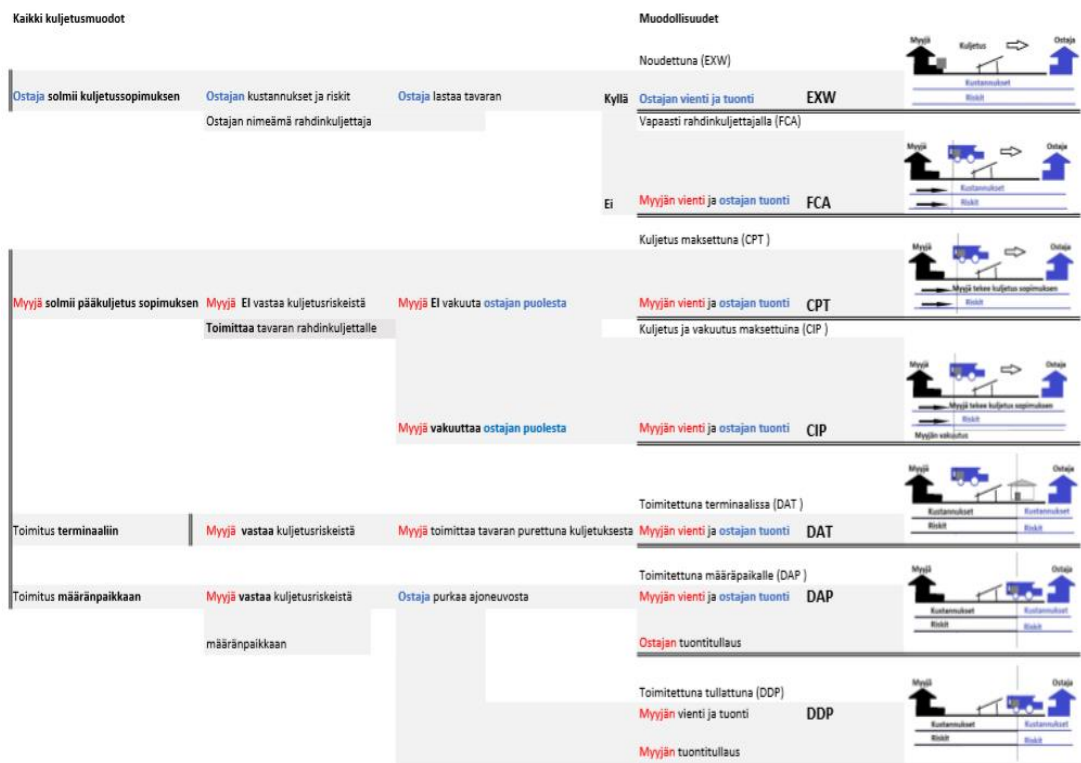
Tuonti tehtävissä on varastonarvo ja kierto nykymaailmassa asioita joihin yritykset panostavat paljon. Pyritään pitämään mahdollisimman vähän tuotteita varastossa kuitenkin varmistaen tuotteiden saatavuus. Tämän myötä monet yritykset toivovat mahdollisimman tarkkaa ennustetta tulevasta menekistä. On selvää, että toimittajat ja tuotteiden valmistajat eivät myöskään halua pitää suurta määrää ylimääräistä raakamateriaalia varastossa, eli materiaali jota tarvitaan tuotteiden valmistamiseen. Ennustaminen on hankalaa niissä tapauksissa, jos tulevasta menekistä ei ole tietoa. Tilanteissa, joissa yrityksellä on valmiiksi asiakastilauksia ja tietoa tulevista projekteista on ennustaminen helpompaa. Ennusteissa on myös mahdollista käyttää hyödyksi aikaisempaa menekkiä ja trendiä.

Esimerkkinä voidaan käyttää golf-tuotteita myyvää tukkukauppaa. Suomessa golf on laji, jota suurimmaksi osaksi harrastetaan kesällä. Vaikka tuotteiden menekki olisi ollut suurta koko ke-säajan ei ole järkevää ennustaa yhtä suurta menekkiä talveksi. Talvella ihmiset eivät harrasta golfia yhtä paljon ja tämän myötä eivät myöskään osta yhtä paljon golf tuotteita talvella.

3.4 Kuljetusyhtiö ja rahditusperusteet

Kuljetusmuodot on mahdollista jakaa kuuteen eri ryhmään. Ostoja tehdessä on syytä miettiä sopivaa kuljetusmuoto tapauskohtaisesti. Kaikissa alla listatuissa kuljetusmuodoissa on hyvät ja huonot puolensa. Vastuut ja rahtikustannukset on kuvattu alla olevassa kuvassa.

1. Maantiekuljetus
2. Raidekuljetus
3. Lentokuljetus
4. Vesikuljetus
5. Putkikuljetus
6. Tietoliikenne



Kuvio 4: Incoterms kuvattuna. Pettersson 2019.

Yleisimpänä kuljetusmuotona kansainvälisessä kaupassa on merikuljetus, maantiekuljetus ja lentokuljetus. Ympäristön kannalta meriteitse tapahtuva kuljetus on ekologisesti tehokas ja hinnalta kohtalainen. Haasteena merikuljetuksessa on, että se ei ole kovin nopea. Mikäli tuotteet tarvitaan hyvin nopeasti perille, on lentokuljetus hyvä vaihtoehto. Lentokuljetuksessa haittana on epäekologisuus ja kallis rahdin hinta. (Kuljetusten ja jakelun logistiikka. 2020)



Kuvio 5: Eri kuljetusmuodot. Pixabay 2020.

Kaikista kuljetuksista tehdään rahtikirja. Rahtikirjan tekee toimittaja tai myyjä, dokumentin kuuluu aina olla mukana lähetyksessä toimittajalta määränpäähän. Rahtikirja on kuljetussopimus, johon on kirjattu tiedot lähetyksestä. Rahtikirjaan on myös merkitty toimituslauseke, joka itsessään on sopimus, joka kertoo vastuista ja kenelle kuuluu esimerkiksi rahtikustannukset. (Huolintaan liittyviä asiakirjoja. 2020) Ostajan on tärkeä tiedostaa erilaiset kuljetusmuodot ja niiden hyvät ja huonot puolensa. Osto tehtäviä tekevän on myös tärkeä ymmärtää toimituslausekkeet, jotka ovat kotimaankaupassa Finnterms ja ulkomaa kaupassa Incoterms. Incoterms lausekkeet ovat kansainvälisessä kaupassa eniten käytettyjä. Incoterms nimikkeitä on 11 erilaista ja kaikissa on määritetty kauppaan liittyvät vastuut. Alla lista kaikista Incoterms nimikkeistä. (Incoterms 2020) Eniten käytettyjä toimituslausekkeita ovat EXW, FCA ja DAP. Tärkeimpänä tietona eniten käytetyissä nimikkeissä on, että EXW ja FCA toimituksissa ostaja maksaa rahdin ja kuljetuksen vastuu on toimittajalla. DAP toimitusehdossa myyjä maksaa rahdin ja on vastuussa toimituksesta.

3.5 Ongelmaselvitys

Ostotehtäviin kuuluu paljon riski arviointia ja ongelma tapauksien selvittelyä. Tuotteet voi olla mahdollista hankkia hyvinkin halpaan hintaan kaukomaista, mutta näissä on otettava huo-

mioon kokonaisuus. Esimerkiksi rahtikustannukset ovat todella korkeat kiinasta-suomeen verrattuna, jos tuotteet hankitaan Euroopan sisältä. Haasteena tuonnissa kaukomaista on myös kuljetusaika. Mikäli menekki tuotteessa on hyvin vaihtelevaa ja toimitusaika pitkä tämä aiheuttaa yrityksen tilanteeseen, joissa yrityksen kannattaa pitää suuria määriä tuotteita varmuusvarastossa välttyäkseen mahdollisilta materiaalipuutteita. Asioihin ei ole yleensä yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, vaan tilanteet on katsottava kokonaisuutena huomioiden yrityksen strategian ja mahdolliset riskit.

Toimitusketjussa on monta aluetta, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia toimituksiin. Esimerkiksi toimittaja, kuljetusyhtiö, varastointi, tuotanto, laskutus. Osto tehtävissä on pyrittävä tekemään mahdollisimman hyviä päätöksiä tilannekohtaisesti. Yhtenä esimerkkinä voimme miettiä tuotetta, joka lähtee toimittajalta, tuote varastoidaan mutta valitettavasti tuote katoaa varastoon. Tällaisessa tilanteessa jos tuote tarvitaan hyvin pikaisesti tuotantoon, on syytä miettiä vaihtoehtoa käyttää pikakuljetuksia, vaikka ovatkin paljon kalliimpia, kun normaalit rahtikustannukset. Loppuasiakas on tärkeä aina pitää mielessä, eli asiakas jolle lopullinen tuote toimitetaan. Kohdeyrityksessä ostajan ensimmäinen asiakas on tuotanto, ostajan tehtävänä on varmistaa oikeiden materiaalin saatavuus, oikeaan aikaan tuotannolle. Tuotanto valmistaa tuotteet jonka jälkeen nämä lähetetään loppuasiakkaalle.

Ostajan perehdytystä tukevia ohjeita luodessa on mahdotonta kirjata ylös kaikkia erilaisia tilanteita, miten niissä kuuluisi toimia. Valehtelematta voisin sanoa, että näitä erilaisia tilanteita on tuhansia ja miten näissä erilaisissa tilanteissa kuuluisi toimia oppii koulutuksen ja työkokemuksen myötä. Tiimityöskentely on tärkeässä roolissa ja yksi keino, miten ratkaista erilaisia ongelmatapauksia on kysyä muiden mielipiteitä, miten he tekisivät tietyssä tilanteessa ja käyttää niitä mielipiteitä hyödyksi omassa päätöksen teossa. Ostajien perehdytys ohjeita luodessa olenkin pyrkinyt tuomaan tiimityöskentelyn tärkeyden esille.

Ongelmatapauksissa on myös tärkeä olla liikaa takertumatta itse ongelmaan. Kaikki tekevät virheitä ja ei kannata liikaa takertua asiaan miksi virhe on tapahtunut, on tärkeämpää löytää ratkaisu ja miettiä millaisia ennakoivia toimintoja on mahdollista tehdä, että sama virhe ei toistu uudestaan.

3.6 Tuotanto ja loppuasiakas

”Hyvää materiaalinohjausta tukee ymmärrys kysynnän (tarpeen) luonteesta sekä mahdollisimman hyvä näkyvyys kysyntään ja sen vaihteluihin. Voidaan ajatella, että loppuasiakkaan tarpeen tulisi ohjata materiaalivirtaa, imeä sitä, läpi koko ketjun.” (Materiaalinohjaus 2020)

Ostajan tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa oikean materiaalin olevan saatavilla loppuasiakkaalla oikeaan aikaan. Asiakas suhteet ovat tärkeimpiä asioita menestyvän liiketoiminnan kannalta. Ilman asiakkaita ei ole myyntiä, ilman myyntiä ei ole töitä. Ostajan on tärkeä aina pitää mielessä asiakas kaikissa eri päätöksissä, joita hän tekee materiaaleihin liittyen.

Alla listattu kuvio (Kuvio 7) havainnollista hyvin, tärkeimmät osa-alueet asiakkaan odotusten kannalta. Yrityksen hyvä palvelu, laatu, luotettavuus ja tehokkuus. On tärkeä taata asiakkaalle hyvä kuva kaikista näistä osa-alueista. Ostojen kannalta tärkeimpinä voisi pitää luotettavuutta, mikäli materiaalit eivät saada asiakkaalle luvattuna aikana, tämä vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen.



Kuvio 6: Asiakkaan odotukset. 2020.

3.7 Laskut

Ostoista syntyy monia eri kustannuksia. Kuljetuskustannukset ja tullauskustannukset ovat kaksi kuljetukseen liittyvää kustannusta, joita aina syntyy kansainvälisessä kaupassa. Materiaaleista toimittaja veloittaa tietyn hinnan ja siitä lähetetään lasku tavarantoimittajalle. Laskut käsittelee ostajat ja joissain yrityksissä laskujen käsittely on ulkoistettu eri yksiköiden hoidettavaksi. Ostajan on tärkeä tunnistaa eri asioiden kustannusvaikutukset toimitusketjussa.

3.8 Tiimityöskentely

Tiimityöskentely on tutkimusten mukaan oikein toteutettuna tuottavampaa, kun yksintyöskentely. Ihmiset pystyvät tiimityöskentelyn avulla hyödyntämään tiiminsä muiden työntekijöiden osaamista omassa työssään. (Koivisto; Henna; Paaso 2017)

Kohdeyrityksessä tiimityöskentely oli todella hyvällä tasolla Suomen toimipisteessä. Hyvään tiimityöskentelyyn on varmasti vaikuttanut työpaikan todella hyvä työilmapiiri. Työntekijöillä on mahdollista kysyä apua ja mielipiteitä kollegoilta. Perehdytys suunnitelmaan on pyritty tuomaan esille tiimityöskentelyn tärkeys.

4 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdytystä kehittäessä on päätetty luoda kirjallinen dokumentti, jota on mahdollista käyttää hyödyksi suunniteltaessa uuden henkilön perehdytystä. Dokumenttiin on tarkoitus kirjata ylös kaikki asiat, jotka on tarkoitus käydä lävitse perehdytettävän kanssa ja erillinen kohta, johon on mahdollista merkitä onko asiat käyty läpi. Jälkeenpäin materiaalista on mahdollista käydä läpi eri vaiheet perehdytettävän kanssa ja varmistaa onko asiat käyty tarpeeksi perusteellisesti läpi.

Ostajan perus tehtäviä varten on päätetty luoda selkeät kirjalliset dokumentit päivittäisistä, viikoittaisista ja kuukausittaisista työtehtävistä. Kirjallisten dokumenttien ohelle on päätetty luoda video versiot näistä kaikista työtehtävistä. Ajankäytön haasteisiin liittyen on hyödynnetty digitalisaatiota, sähköiset videot säästävät perehdyttäjän aikaa. Perehdytykseen on kuitenkin varattava tarvittava aika, että saadaan käytyä kaikki tarpeellinen läpi perehdytettävän kanssa ja myös varmistaen, että hän on nämä asiat sisäistänyt. Perehdytyksiä varten on päätetty varata viikoittaisia palavereita niin johdon kun erikseen perehdytettävien kanssa. Perehdytettävällä on myös saatava välitettyä ajatus, että aina voi kysyä mistä asiasta vain ja tuoda perehdytettävälle esille se miten tärkeässä roolissa tiimityöskentely on yhteisössä.

Näiden listaamieni kohtien myötä olisi tarkoitus saada ostajan perehdytyksestä luotua systemaattista ja selkeää, kuitenkin liikaa itse perehdyttäjää kuormittamatta.

Perehdyttämistä tukemaan on luotu kirjallisia dokumentteja työtehtäviin. Ohjeistuksissa on kirjattu kaikki eri työvaiheet yksityiskohtaisesti. Ohjeistuksessa on kuvattu tarkalleen kaikki eri vaiheet myös toiminnanohjausjärjestelmässä.

Kohdeyrityksessä toiminnanohjausjärjestelmänä oli käytössä SAP. Digitalisaation lisääntyessä, yrityksille yksi tärkeä ohjelmisto on digitalisaatiota tukeva toiminnanohjausjärjestelmä. SAP

on maailmanlaajuisesti paljon käytetty ERP-järjestelmä ja järjestelmä tukee esimerkiksi automatisaatiota. (Huurinainen. 2017) Ohjeisiin on tarkasti merkitty oleelliset asiat toiminnan-ohjausjärjestelmästä.

Perehdyttämistä tukevia ohjeistuksia luotiin kansainväliseen yritykseen, eli kaikki dokumentit ovat luotu englannin kielisenä. Englannin kielisiä dokumentteja on mahdollista hyödyntää yrityksessä maailmanlaajuisesti. Kohdeyritys on maailmanlaajuisesti suuri toimija ja tämän myötä oli tärkeä ottaa huomioon ohjeistuksia luodessa myös yrityksen muut yksiköt. Ohjeistuksista on pyritty tekemään mahdollisimman samanlaisia muiden yksiköiden kanssa.

Ohjeistusten luontia varten on pidetty viikoittain palavereita yrityksen muiden yksiköiden kanssa. Ohjeistuksiin saatiin tällä keinolla myös lisättyä kaikki mahdollinen ammattitaito muiden yksiköiden väliltä.

Taustatietona ohjeistuksiin on käytetty yrityksen muiden henkilöiden kokemuksia. Sisäisesti on haastateltu yrityksen henkilöitä, miten he ovat kokeneet aikoinaan oman perehdytyksen. Mitkä ovat niitä asioita joihin työntekijät olisivat toivoneet enemmän opastusta ja millaiset asiat ovat heidän mielestään tärkeitä asioita kirjata ylös ohjeistuksiin.

Perehdyttämistä kehittäessä on otettu huomioon myös digitalisaation hyödyt. Kaikista ohjeistuksista on tehty video versioita. Video versioissa asiat ovat kuvattu vielä yksityiskohtaisemmin. Ihmiset oppivat eri tavalla ja yksi keino on oppia videoiden kautta. On olemassa ihmisiä, jotka oppivat paremmin lukemalla ja toiset oppivat paremmin videoiden kautta. Perehdyttävällä on mahdollisuus käyttää hyödyksi joko kirjallisia ohjeita tai video versiota ohjeistuksista omaan oppimiseen.

5 Lopputulos

Alla listattuna asiat, joita on käytännössä tehty kehitysprojektissa.

1. Työlle tilattavien ostojen selkeä ohjeistus (14 sivua)
2. Varasto materiaalien selkeä ohjeistus (22 sivua)
3. Päivittäiset/ viikoittaiset/ kuukausittaiset työt kirjattuna selkeästi (8 sivua)
4. Perehdytyksessä on otettu huomioon kulttuurierot
 - Erityisesti suomen ja intian kulttuurierot
5. Videoversioita ostajan työtehtävistä. (5kpl)

6. Yksiköiden välillä mahdollisimman samankaltaiset ohjeistukset

7. Suunnitelmallinen perehdytys

- Kasvotusten Suomessa Intian tiiminvetäjän perehdytys
- Viikoittain koulutuksia teams-puhekanavan välityksellä

Kaikki ohjeistukset ovat tehty mahdollisimman selkokielisesti. Ohjeistuksissa on kirjattu eri työvaiheet ja havainnollistettu nämä kuvilla. Alla merkityssä kuvassa on esimerkki ohjeiden selkeästä rakenteesta. Ohjeiden video versioista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeitä myös, asiat ovat käyty läpi rauhalliseen tahtiin ja videoihin on lisätty selkeä englannin kielinen puhe. Kaikki ohjeistukset on käyty läpi tiimin muiden työntekijöiden ja yksiköiden eri työntekijöiden kesken. Jokainen henkilö on päässyt kertomaan kehitysehdotuksensa ohjeisiin liittyen.

Alla oleva kuva on blurrattuna vaitiolovelvollisuuksista johtuen. Kuva on tuotu raporttiin havainnollistamaan selkeyden ohjeistuksista.

Task	Description	Illustration
1.	<p>Creating purchase orders PO</p> <ul style="list-style-type: none"> • With Purchase Requisition 10000 • Without Purchase Requisition 90200 <p>Sending purchase orders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Via EDI (Outbound) 1000 • Via Email (Output) www.10000.com/10000 	
2.	<p>Confirmation of orders</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2000 • Changing the statistical delivery date 90200, 2000 	
3.	<p>Changing Purchase orders</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changing price, quantity, date etc. • 90200 	
4.	<p>EDI-orders deviations</p> <ul style="list-style-type: none"> • There is difference between PO and Order Confirmation (date, price etc) • Z SP 90000's • Company code 100 • Purch. Organisation 90000 • Created by: Personal account 	

Kuvio 8: Selkeä ohjeistus. Pettersson 2020.

Kohdeyrityksessä oli käynnissä suuria organisaatiomuutoksia ja tämän myötä uusia perehdyttämistä tukevia ohjeistuksia päästiin kokeilemaan käytännön tasolla pikaisesti. Uudet ostajat olivat intia taustaisia. Haasteena henkilöitä perehdyttäessä oli kulttuurierot ja murteet. Kuitenkin perehdyttämistä tukemaan varten oli luotu englanninkieliset kirjalliset ohjeet ja vi-

deot. Perehdytettävät kokivat erityisesti videoista olevan paljon hyötyä ja olivatkin iloisia asiasta, että tällaiset tiedostot olivat luotu. Uusien työntekijöiden perehdytys sujui systemaattisesti ja hyvin uusilla ohjeilla.

Suurimpana haasteena perehdytyksessä oli perehdytettävien asuvan eri maassa ja kulttuurierot. Suurin osa perehdytyksestä tehtiin elektronisen microsoft-teams puhepalvelun kautta. Kuten aikaisemmin dokumentissa kerrottiin osto tehtävien sisältävän monta eri osa-aluetta ja että on mahdotonta tehdä kirjallisia dokumentteja kaikista eri tilanteista. Elektronisen puhepalvelun kautta perehdyttäminen on haasteellista, mutta mahdollista.

Perehdytykset ovat sujuneet systemaattisesti ja erityisesti video versioista on saatu positiivista palautetta.

Lopputuloksena oli mielestäni onnistuneet perehdyttämistä tukevat dokumentit. Suosittelen kuitenkin suurimman osan asiantuntijatehtäviin koulutuksesta tehtävän kasvatustien. On paljon helpompi opettaa ja neuvoa ihmistä kasvatustien, kun sähköpostin ja puhepalveluiden välityksellä.

Ilman systemaattista koulutusta ja hyviä perehdytystä tukevia ohjeita kouluttaminen olisi ollut hidasta ja paljon haastavampaa. Lopputuloksena mielestäni kehitysprojekti oli onnistunut ja samaa mieltä oli myös yrityksen johtotaso.

”Tehdyt osto-ohjeet ovat erittäin hyödylliset ja muodostavat vahvan selkärangan uuden työntekijän tehtävään perehtymisessä.

Kokonaan uutta oli videoidut ohjeet, joihin harjoittelija voi palata itsenäisesti milloin haluaa ja kerrata mieltä askarruttavan asian.

Hyvin jäsenneilystä ja yksityiskohtaisesta dokumentaatiosta on ollut konkreettinen apu uuden intian tiimin sisäänajossa.

Sanoisin että tarkat ohjeet ovat edellytys hyvälle perehdytykselle ja muutosprojekteille. Ohjeiden lisäksi pitää tietysti löytyä aikaa käydä ohjeet läpi uuden työntekijän kanssa. ” (kohdeyrityksen esimies. 2020)

Lähteet

Sähköiset

Ammattinetti. Ostaja 2020. Viitattu 08.03.2020 http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/364_ammatti

Dashpee group. 5 Differences Between Indian Work Culture and Western Work Culture. 2017. Viitattu 07.03.2020 <https://www.dashpee.com/blog/category/business-developement/5-differences-between-indian-work-culture-and-western-work-culture>

ePooki. Koivisto, henner, Paaso 2017. Viitattu 08.03.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137223/Tiimityo%20mihin%20silla%20pyritaan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Incoterms kuvattuna 2019. Viitattu 08.03.2020

JABC. Jaskari 2016. Viitattu 08.03.2020 <http://www.jabc.fi/artikkelit/abc-analyysi/>

Johdon näkökulma perehdyttämisen tarpeista. Tapola 2018. Viitattu 08.03.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159916/Jenna_Tapola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kankaanpään yhteislyseo. 2020. Viitattu 29.12.2019 <https://peda.net/kaan%C3%A4%C3%A4/ky/oppiaineet/opinto-ohjaus/ojo>

Kauppateiden tiedekunta. PEREHDYTTÄMISELLÄ TULOSTA? PEREHDYTYSPROSESSIN VAIKUTAVUUS YKSILÖN NÄKÖKULMASTA. Nummela 2010. Viitattu 08.03.2020 file:///C:/Users/NPeters/Downloads/Nummela_Susanna-2010-Perehdytt%C3%A4misell%C3%A4_tulosta__Perehdytysproessin_vaikuttavuus_yksil%C3%B6n_n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN TYÖELÄMÄSSÄ. Lahtinen 2011. Viitattu 07.03.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26748/Lahtinen_Anni.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Logistiikan maailma. Hankinta 2020 Viitattu 29.02.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/>

Logistiikan maailma. 2020. Viitattu 07.03.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>

Logistiikan maailma. Hankintaprosessi 2020. Viitattu 08.03.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/>

Logistiikan maailma. Kuljetusten ja jakelun logistiikka 2020. Viitattu 08.03.2020
<http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/kuljetusten-ja-jakelun-logistiikka/>

Logistiikan maailma. Materiaalinohjaus 2020. Viitattu 08.03.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/materiaalinohjaus/>

Logistiikan maailma. Kansainvälinen hankinta 2020. Viitattu 08.03.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolintaan-liittyvia-asiakirjoja/>

Logistiikan maailma. Incoterms 2020. Viitattu 08.03.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2020/>

Oulun yliopisto. Paloheimo. 2019. Viitattu 08.03.2020 <https://www oulu.fi/yliopisto/uutiset/videotuotanto-kasvussa>

Ohjaan. Kulttuurierojen esiintulo työpaikoilla. 2020. Viitattu 07.03.2020
<https://ohjaan.fi/kulttuurierojen-esiintulo-tyopaikalla/>

Pixabay 2020. Viitattu 08.03.2020 <https://pixabay.com/photos/logistics-truck-frachtschiff-group-3125131/>

Pixabay 2020. Viitattu 17.03.2020 <https://pixabay.com/fi/illustrations/asiakkaan-odotus-palvelun-laatu-1253483/>

Pixabay 2020. Viitattu 17.03.2020 <https://pixabay.com/fi/photos/seikkailu-korkeus-kiipeily-vuori-1807524/>

Pixabay 2020. Viitattu 17.03.2020 <https://pixabay.com/fi/illustrations/hallitus-font-ongelma-ratkaisu-1521348/>

Satakunnan kansa. Hyvä perehdytys on tärkeä osa kesätyökokemusta, ja onnistuessaan se palvelee myös työnantajaa . Ikävalko 2019. Viitattu 08.03.2020 <https://www.satakunnan-kansa.fi/a/3eeb4182-3d72-4d89-9cb0-e8081351a51b>

Työturvallisuuskeskus. 2018 . Viitattu 28.12.2019 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuskeskus. 2013. Viitattu 29.12.2019 https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Tietoa. Huurinainen 2017. Viitattu 29.02.2020 <https://studio.kauppalehti.fi/tieto/mita-uuteen-sap-teknologiaan-siirtyminen-tarkoittaa-liiketoiminnalle>

Teollisuusyrityksen tuotteiden kysynnän ennustaminen asiantuntijahaastatteluiden avulla.

Luomala. 2018. Viitattu 07.03.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59075/URN:NBN:fi:jyu-201808023711.pdf;sequence=1>

Työterveyslaitos. Muista nämä asiat kun perehdytät nuorta. 2020. Viitattu 07.03.2020

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tossavainen 2006. Viitattu 08.03.2020

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf?sequence=1>

Työturvallisuuslaki. luku 1 14 § 2020 Viitattu 17.03.2020 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Verkkovaria. Tuote 2020. Viitattu 29.02.2020 https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=304

Vuorovaikutustaidot myyntityössä. Karppanen 2017. Viitattu 29.02.2020

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124099/Vuorovaikutustaidot%20-%20opas%20myyjille.pdf?sequence=1>

Wisegeek. What is a Win-Win situation? 2020. Viitattu 29.02.2020 <https://www.wisegeek.com/what-is-a-win-win-situation.htm>

Kuviot

Kuvio 1: Lakipykälä perehdytyksestä §14.	7
Kuvio 2: Hankintaprosessia havainnollistava kuva. 2020.	12
Kuvio 3: ABC-kolmio ostoihin. 2020.	14
Kuvio 4: Incoterms kuvattuna. 2019.	17
Kuvio 5: Eri kuljetusmuodot. 2020.	18
Kuvio 6: Asiakkaan odotukset. 2020.	20
Kuvio 7: Selkeä ohjeistus. 2020.....	23